

Finance & Risk Services

Basilea 3 - Risk & Supervision 2014

Evoluzione della *Risk Governance*:
integrazione del RAF nel governo della
banca ed efficace gestione delle OMR



High performance. Delivered.

Giovanni Gandini, Senior Manager area Finance & Risk

Aldo Guarda, Manager area Finance & Risk

Roma, 17 Giugno 2014

Contesto ed obiettivi dell'intervento

- Il mutamento del **quadro regolamentare** e del **contesto competitivo** e di **business** degli intermediari richiede una costante **evoluzione** della **capacità di governare** e di **gestire il rischio**
- La **definizione, implementazione e gestione** dei nuovi strumenti/ ambiti di gestione del rischio (ad es. **Risk Appetite Framework** ed **Operazioni di Maggiore Rilievo**) richiedono l'utilizzo di linee guida che ne **favoriscano la piena integrazione nei processi** e sistemi della banca, anche **per far sì che non si tratti** solo di compliance ad obblighi regolamentari ma di vere ed **efficaci opportunità per massimizzare il valore del business** in termini di rischio rendimento

Obiettivo
dell'intervento



- Presentare alcuni dei principali **driver che influenzano l'evoluzione della risk governance**
- Illustrare **linee guida operative** per la **definizione ed implementazione del RAF** e per l'**efficiente gestione** del nuovo ruolo della Funzione di Controllo dei Rischi nelle **Operazioni di Maggiore Rilievo**

Agenda

- > Contesto ed obiettivi dell'intervento
- > **Risk Governance: evoluzioni e sfide**
 - **Impatti delle nuove regolamentazioni**
 - **Fattori che limitano l'efficacia della funzione di Risk Management**
 - **Investimenti per l'evoluzione della gestione del rischio**
 - **RAF e OMR: diffusione della cultura del rischio**
- > *Risk Appetite Framework: strategie ed interdipendenze*
- > Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo
- > Conclusioni

Risk Governance: evoluzioni e sfide (1 di 4)

Impatti delle nuove regolamentazioni sulle attività del *Risk Manager*

L'attuale **quadro normativo** prevede l'entrata in vigore di **più di 20 nuove regolamentazioni** nei prossimi anni con **impatti di adeguamento significativi** per le **Banche**

Quadro normativo 2014 - 2018



Fonte: Accenture Research 2014

- Esecuzione del **comprehensive assessment** da parte della BCE per la verifica della qualità degli attivi (**Asset Quality Review** e prove di stress) e possibile attuazione di azioni di rafforzamento patrimoniale
- **Phase-in** progressivo di alcune normative con impatti di adeguamento che si **svilupperanno anche nei prossimi anni** (es. Basel III-CRDIV/CRR, 263-Bankit, EMIR)
- **Avvio** anticipato delle **attività di adeguamento** richieste da normative che entreranno in vigore tra il 2015 ed il 2016, che **presentano impatti già valutabili come rilevanti** (es. Risk Data Aggregation e Reporting, Fundamental Review of Trading Book)

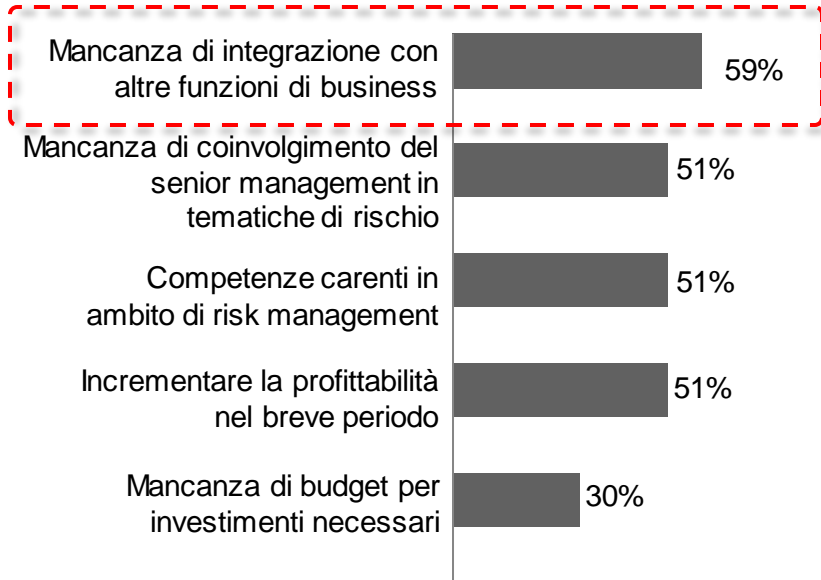
Risk Governance: evoluzioni e sfide (2 di 4)

Fattori che limitano l'efficacia della funzione di Risk Management

Il *Global Risk Management Study* di Accenture¹ ha evidenziato come la non piena **integrazione** tra **Risk** e le **altre strutture organizzative** (59% delle banche) e la **presenza di sistemi obsoleti** (52% del campione) rappresentino ancora i **principali impedimenti** ad una **gestione efficace del rischio**

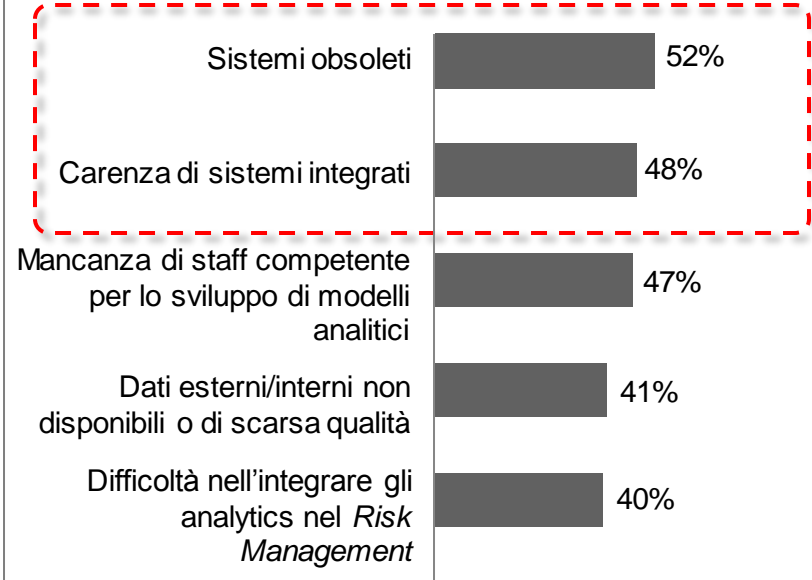
Strutture organizzative

In che misura ciascuno di questi fattori limita l'efficacia delle funzioni del Risk Management dell'organizzazione?



Sistemi

In che misura ciascuno di questi fattori impedisce all'organizzazione un uso efficace dei risk analytics?



¹ Accenture 2013 Global Risk Management Study - Focus on findings for the Banking and Capital Markets sector

Risk Governance: evoluzioni e sfide (3 di 4)

Investimenti per l'evoluzione della gestione del rischio

La Studio, inoltre, rileva **che più della metà dei principali player del settore Bancario dichiara di aver focalizzato gli investimenti per far fronte agli adeguamenti regolamentari.** "The next big thing" vede le banche concentrarsi sugli strumenti di gestione e lettura dei dati

INVESTIMENTI IN CORSO



Adeguamento ai nuovi requisiti

- Asset Quality Review (AQR) e stress test
- Sistema dei controlli interni e Sistemi Informativi (RAF, OMR, Data Governance, Controllo Crediti, Esternalizzazioni, ICT Risk, ICT Security)

INVESTIMENTI PROSPETTICI



Risk infrastructure, analytics e competenze

- Infrastruttura per garantire **tempestività e affidabilità dei dati**
- Sistemi di **data reporting** e strumenti a supporto del risk management (es. **predictive risk analytics**)
- **Formazione delle risorse per la creazione e diffusione di competenze specifiche** in ambito *risk management*



Il quadro normativo influenza ed indirizza notevolmente le aree di investimento in ambito di gestione del rischio e del credito



L'evoluzione (rinnovo o integrazione) dei sistemi e delle risorse può abilitare l'utilizzo dei dati a fini predittivi e di gestione del rischio

Risk Governance: evoluzioni e sfide (4 di 4)

RAF e OMR: diffusione della cultura del rischio

Le **novità previste dalle nuove disposizioni di vigilanza** delineano un **quadro di cambiamento** che **impatta su più attori** e richiedono l'attivazione di un **programma di adeguamento organico e trasversale**, che comprenda anche la **diffusione della cultura del rischio all'interno della Banca**



RAF e OMR rappresentano due **importanti strumenti** per **diffondere la cultura del rischio**, in quanto rafforzano il posizionamento della **Funzione di Controllo dei Rischi** e la **collaborazione** tra le **diverse strutture interne**

Risk Appetite Framework

Framework che definisce la **propensione al rischio**, le **soglie di tolleranza**, i **limiti di rischio**, le **politiche di governo dei rischi**, i **processi di riferimento** necessari per definirli e attuarli

- **Considera** le diverse tipologie di rischio per le quali deve essere definita la **propensione al rischio**
- **Richiede** l'**integrazione** con il **sistema dei controlli** e con l'**organizzazione aziendale**, **influenzando in modo pervasivo** l'**operatività** di diverse strutture

Operazioni di Maggiore Rilievo

Operazioni significative nell'ambito della **complessiva operatività** ordinaria e straordinaria della Banca, per le quali è **richiesto un parere preventivo di coerenza con il RAF** alla **Funzione di Controllo dei Rischi**

- Le operazioni sono **individuate dalle diverse strutture operative e di business**
- Nell'ambito della valutazione di coerenza con il RAF si tiene conto dell'**impatto su diversi profili di rischio** ed è previsto il **coinvolgimento di altre funzioni in relazione alla natura dell'operazione**

Agenda

- > Contesto ed obiettivi dell'intervento
- > *Risk Governance*: evoluzioni e sfide
- > ***Risk Appetite Framework*: strategie ed interdipendenze**
 - **RAF come strumento di definizione ed implementazione della strategia**
 - **Interdipendenza con l'organizzazione ed i processi aziendali**
 - **Leve di successo per la definizione e l'attuazione del RAF**
- > Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo
- > Conclusioni

Risk Appetite Framework(1 di 4)

RAF come strumento di definizione ed implementazione della strategia

Il **RAF** è finalizzato a **garantire la stretta connessione tra i sistemi di governo, gestione e controllo della Banca**

Definizione delle strategie aziendali e controllo dei rischi



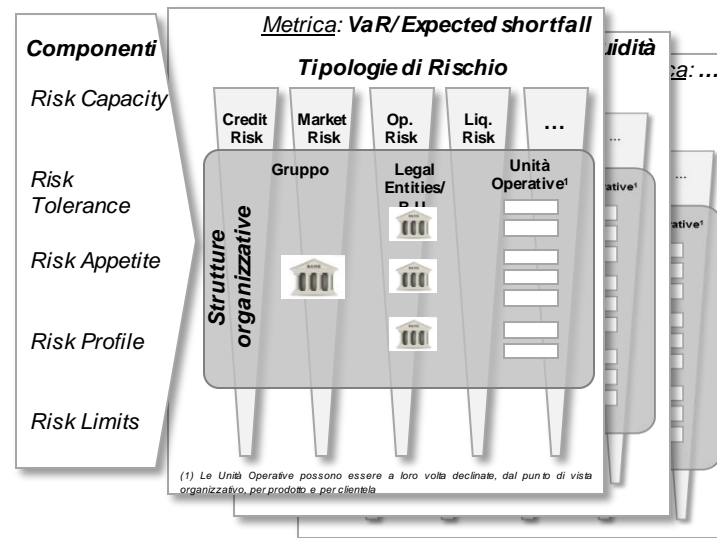
Legame tra la strategia aziendale ed i rischi assunti, mediante la declinazione contestuale degli obiettivi di pianificazione/ budget e di quelli di rischio

Declinazione degli obiettivi di rischio in limiti operativi ed in termini di capitale a rischio, adeguatezza patrimoniale e liquidità

Posizionamento competitivo/ reputazionale



Legame tra rating obiettivo (ove considerato tra gli obiettivi di rischio) e **decisioni aziendali**



Le componenti del RAF dovranno essere **raccordate con i principali indicatori di rischio economico/ patrimoniali**

- Il RAF declina i **limiti di rischio** di ciascuna **legal entity** e business line
- La Banca dovrà essere in grado di effettuare **simulazioni prospettiche e di stress** per **capire quali eventi possano comportare il superamento dei limiti di rischio definiti**

Risk Appetite Framework (2 di 4)

Interdipendenza con l'organizzazione ed i processi aziendali

Il RAF si integra con i principali processi decisionali e con il complessivo sistema di governo e controllo dei rischi aziendali

Pianificazione/ budget

- Integrazione dei vincoli di *Risk Appetite* all'interno del processo di definizione degli obiettivi di *business*
- Declinazione degli obiettivi di rischio sulle diverse strutture aziendali attraverso un processo di *Capital Allocation*

Sistema dei limiti operativi

- Articolazione del *Risk Appetite* in un sistema di limiti operativi (es. limiti *VaR* su rischi finanziari)

Sistema dei controlli interni

- Monitoraggio e integrazione delle soglie di *Risk Appetite* con le evidenze emergenti dalla valutazione del Sistema dei Controlli Interni

Operazioni di Maggiore Rilevo

- Definizione delle regole per la valutazione di coerenza delle operazioni di maggiore rilievo con il RAF

Valutazione di adeguatezza patrimoniale (ICAAP)

- Integrazione del rendiconto ICAAP con soglie di *Risk Appetite*
- Coerenza tra profilo di adeguatezza patrimoniale (attuale e prospettica) e soglie di *Risk Appetite*

Organizzazione aziendale

- Integrazione del ruolo del *Risk Manager* rispetto all'alta direzione, alle unità commerciali, alle funzioni di controllo, con l'obiettivo di gestire i processi decisionali con maggiore consapevolezza del profilo di rischio della banca



Risk Appetite Framework (3 di 4)

Leve di successo per la definizione e l'attuazione del RAF (1 di 2)

La **sostenibilità** degli obiettivi di rischio **dipende** dal loro grado di raccordo/"copertura" con l'attività della banca (in termini di metriche utilizzate) e dal loro **effettivo grado di utilizzo per la gestione** e per le attività di controllo

Misure e rischi

Esaustività ...

... misure comuni per rischio o dedicate ...

... quantitative o qualitative ...

- Le **misure** con cui vengono valorizzate le dimensioni del RAF (*risk capacity, risk appetite, risk tolerance, risk profile e risk limits*) **devono coprire esaustivamente lo spettro di rischi** cui è esposta la banca, sia in termini di tipologie (es. credito, operativo... ma anche reputazionale, strategico, ...) ovvero **esprimere il capitale di rischio o capitale economico (es. VaR), l'adeguatezza patrimoniale e la liquidità**
- Con riferimento a ciascuna dimensione **è individuato un insieme di misure comune** per tutte le tipologie di rischio o, alternativamente, per **alcuni rischi** possono essere **individuate misure "dedicate"** (ad es. expected operational losses per i rischi operativi, cash horizon per i rischi di liquidità) e **ciascuna misura assume valori diversi "a scalare" in funzione della dimensione** cui è associata
- Le misure sono **espresse quantitativamente** per i rischi misurabili e **qualitativamente** – ovvero declinate in termini di indicazioni qualitative per orientare il Sistema dei Controlli Interni – per i rischi difficilmente misurabili (es. reputazionale, compliance)

Setting degli obiettivi

- Al fine di definire obiettivi di rischio che ragionevolmente consentano di raggiungere gli obiettivi di pianificazione strategica e di budget, si può **tener conto dell'incertezza e della volatilità previsionale**, fissando il valore ad un livello che può anche discostarsi da quello puntualmente associabile agli obiettivi di budget citati

Risk Appetite Framework (4 di 4)

Leve di successo per la definizione e l'attuazione del RAF (2 di 2)

La **sostenibilità** degli obiettivi di rischio **dipende** dal loro grado di raccordo/ "copertura" con l'attività della banca (in termini di metriche utilizzate) e dal loro **effettivo grado di utilizzo per la gestione** e per le attività di controllo

Revisione del RAF

- Il RAF deve essere periodicamente aggiornato, e comunque rivisto in occasione di **significative revisioni del budget**, di mutamenti delle condizioni di mercato o del profilo di rischio della banca, di **evidenze negative** su capacità di presidiare i rischi emergenti dalla valutazione del **Sistema dei Controlli Interni**

Gestione degli sconfini

- Oltre ai processi di escalation previsti in caso di superamento degli obiettivi (autorizzazione da parte dell'OFG, comunicazione all'OFSS ed individuazione azioni di rientro), possono essere previste **azioni dedicate in caso di inefficacia delle azioni individuate e/o eventuale raggiungimento della tolerance** (es. coinvolgimento diretto dell'OFSS) e/o in caso di scostamento eccessivo dagli obiettivi in termini di mancato raggiungimento (superamento "verso il basso" invece che "verso l'alto"), con eventuali azioni di coinvolgimento delle strutture di business

Utilizzo gestionale

- Declinazione dei **limiti operativi** per rischio, unità, prodotto etc. ed **utilizzo** degli stessi nei **processi operativi** (es. definizione delle politiche creditizie) o di **gestione delle risorse** (es. sistema incentivante)

Convergenza di dati ed obiettivi

- **Le basi dati di riferimento**, le ipotesi di stress e gli scenari considerati in sede di pianificazione strategica/ operativa e di definizione e monitoraggio degli obiettivi di rischio devono essere **comuni e convergenti**

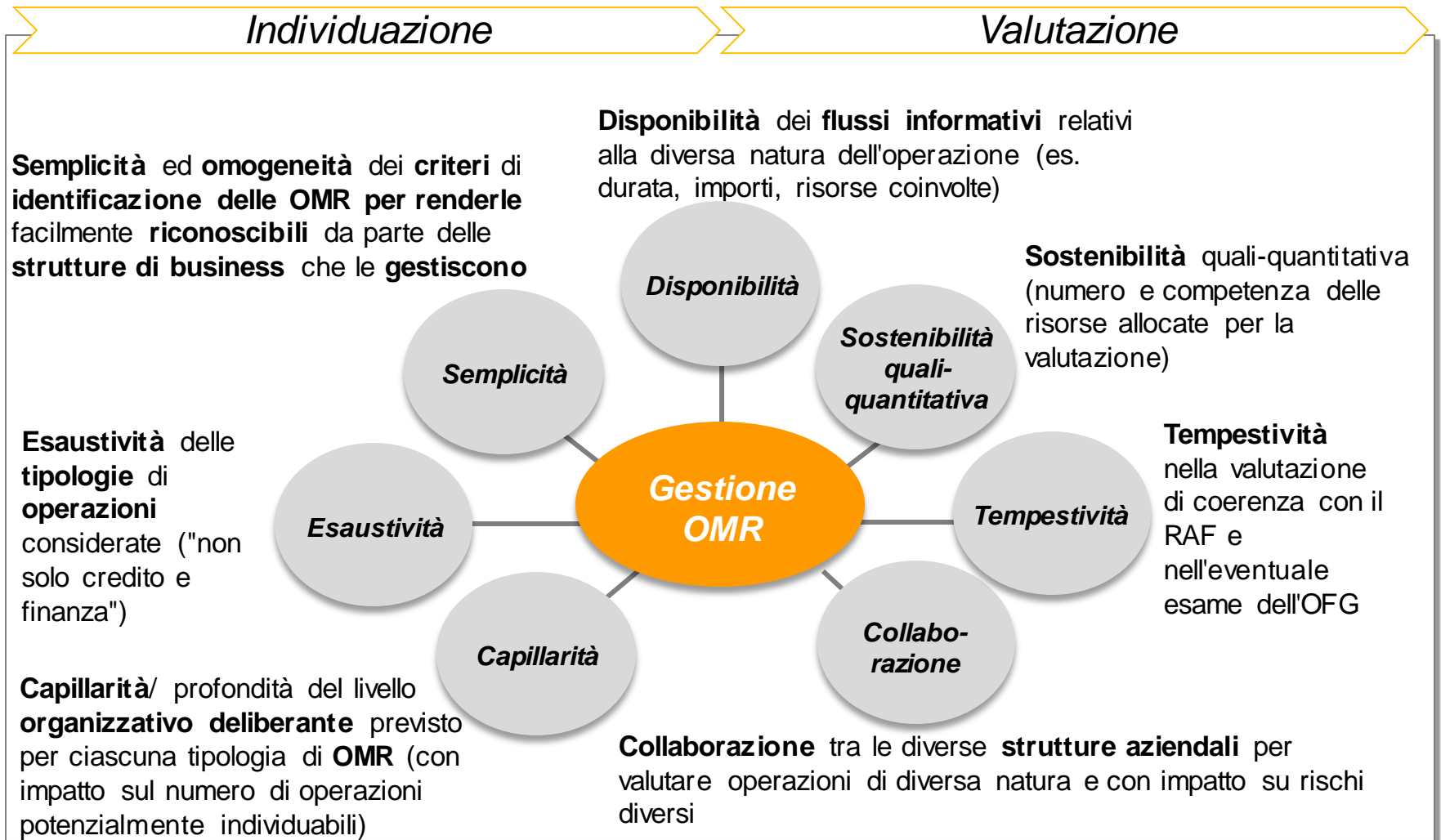
Agenda

- > Contesto ed obiettivi dell'intervento
- > *Risk Governance*: evoluzioni e sfide
- > *Risk Appetite Framework*: strategie ed interdipendenze
- > **Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo**
 - **"Key words" per la gestione delle OMR**
 - **Criteri per l'individuazione delle OMR**
 - **Regole e processo di valutazione della coerenza con il RAF**
- > Conclusioni

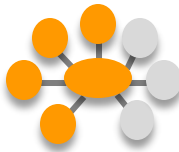
Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo (1 di 3)

"Key words" per la gestione delle OMR

E' opportuno considerare una serie di **fattori elementi di valutazione** relativi alla **definizione dei criteri di individuazione ed al processo di gestione**



Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo (2 di 3)



Criteria per l'individuazione delle potenziali OMR

La **configurazione dei criteri generali e specifici per l'individuazione delle operazioni** incide sulla **numerosità delle operazioni** identificate come Operazioni di Maggiore Rilievo, **impattando** la **sostenibilità del processo** e la **tempestività di analisi**

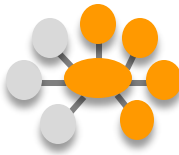
Esemplificativo

| Tipologie di operazioni | Criteri Generali | | | Criteri Specifici | | | | |
|-------------------------|--|--|--------------------|-------------------|------------------|---------------------|---|-----|
| | Autorizz. OdV | Impatti su metriche RAF | Organo delib.te | Durata operazione | Valore nozionale | # risorse coinvolte | Altri/ Residuali* | |
| Credito | Tutte le operazioni che richiedono comunicazione/ autorizzazione da parte OdV (BankIt, Consob) | Es. soglia in termini di • bips di CET1 • VAR cui si associa organo deliberante | → Comitato Crediti | ■ | ■ | | Es. parametri di impatto reputazionale/ qualitativo, shortfall, ... | |
| Finanza | | | → DG | ■ | ■ | | | |
| Partecipazioni | | | → AD | | ■ | | | |
| Immobili | | | → AD | | ■ | | | |
| Esteralizzazioni | | | → COO | | ■ | | | ■ |
| ... | | | → ... | | ... | ... | | ... |

Criteri utilizzati da proponente per identificazione

(*) Inclusi criteri residuali di natura qualitativa/ discrezionale

Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo (3 di 3)



Regole e processo di valutazione della coerenza con il RAF

La configurazione delle **regole** di valutazione di coerenza con il RAF e del **processo** di gestione deve **tener conto dei processi di valutazione del rischio già eventualmente in essere** per la tipologia di OMR in esame nonché dell'**impatto** in termini di **dimensionamento, competenze e strumenti** della struttura che deve effettuare la valutazione

Regole di coerenza

- Nella valutazione di coerenza con il **RAF** si tiene conto oltre che delle **misure utilizzate in sede di intercettazione/** individuazione e delle **misure in cui esso è espresso** (es. capitale a rischio, liquidità) anche di **ulteriori misure quali ad es. criteri di rendimento** delle operazioni (es. EVA), nonché di eventuali valutazioni già svolte (es. preventivamente in sede di comitato prodotti)

Processi

- Il **momento di "ingaggio" della funzione di controllo dei rischi per la valutazione di coerenza** con il RAF può essere anticipato rispetto al termine dell'istruttoria, così da **parallelizzare istruttoria e valutazione di coerenza** e non allungare i tempi di attraversamento di un'operazione; tale esigenza di rapidità deve essere temperata con la quantità di operazioni potenzialmente oggetto di valutazione da parte della funzione di controllo dei rischi
- E' possibile **ipotizzare criteri di urgenza/ "corsia veloce"** sia per la valutazione di coerenza con il RAF sia per l'eventuale esame da parte dell'OFG
- La **disponibilità di strumenti automatici** per l'ingaggio della funzione di controllo dei rischi (es. inserimento della stessa nel workflow della PEF) favorisce la rapidità e la piena disponibilità dei dati/ elementi di valutazione

Agenda

- Contesto ed obiettivi dell'intervento
- *Risk Governance*: evoluzioni e sfide
- *Risk Appetite Framework*: strategie ed interdipendenze
- Fattori critici di successo per l'individuazione e la gestione efficiente delle Operazioni di Maggiore Rilievo
- **Conclusioni**

Conclusioni

Sfide da indirizzare

Consapevolezza nelle decisioni

- **"Vicinanza"** delle funzioni di controllo ai **vertici aziendali** per consentire una **maggiore consapevolezza** in ambito di **gestione del rischio**
- **Incidenza** da parte del *Risk Manager* nelle scelte di assunzione dei rischi della Banca, prevedendo un ruolo più incisivo e determinante nelle scelte aziendali oltre che nello sviluppo della metodologia di definizione del profilo di rischio della Banca (*Risk Appetite Framework*)

Integrazione del Risk Management nell'organizzazione

- **Integrazione** tra le funzioni di controllo per massimizzare le sinergie e rendere le attività di controllo più consapevoli ed efficaci
- **Rafforzamento dell'interazione tra *Risk Manager*** e gli altri *executives* della Banca (es. *Risk and Finance convergence*) e **diffusione della cultura dei rischi e dei controlli anche nelle strutture di business**

Adeguatezza delle risorse e degli strumenti

- **Adeguatezza quali-quantitativa delle strutture, delle risorse e degli strumenti** per far fronte alle nuove attività richieste dalla normativa (es. risorse umane provenienti da strutture di business, industrializzazione dei dati e dei processi di valutazione, utilizzo di risk analytics e di digital reporting)